

Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ICICT
Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde



ESCOLA
GHC
CENTRO DE
EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
E PESQUISA EM SAÚDE

MINISTÉRIO DA SAÚDE
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E PESQUISA EM SAÚDE – ESCOLA GHC
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA EM SAÚDE - ICICT

HORAS EXTRAORDINÁRIAS EM HOSPITAL PÚBLICO DE PORTO ALEGRE

LUÍS JOSÉ SCHNEIDER

PORTO ALEGRE

2012



Ministério da
Saúde



LUÍS JOSÉ SCHNEIDER

HORAS EXTRAORDINÁRIAS EM HOSPITAL PÚBLICO DE PORTO ALEGRE

Projeto de conclusão do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde. Parceria da Fundação Osvaldo Cruz com o Grupo Hospitalar Conceição - GHC.

Orientador: Bel. Abrahão Assein Arus Neto

**Porto Alegre
2012**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que se doaram para que os princípios da educação permanecessem enraizados em mim e me fizeram perseverante na busca dos ideais.

A minha amada esposa Cláudia, que sempre esteve ao meu lado nas atividades de dispersão desse projeto e que soube me compreender.

Aos meus colegas que proporcionaram coleguismo e amizade nos momentos de convivência e que ficarão guardados como recordação.

Ao orientador e professores da Especialização que souberam contribuir ao longo do curso, com dedicação e apreço, para o aprendizado necessário para a formação.

Ao Gerente Voldojan e colegas profissionais da Auditoria Interna que contribuíram com auxílio de dados e informações, fundamentais para a elaboração do trabalho.

A todos que de uma ou outra forma colaboraram para que eu pudesse me dedicar durante esse período.

RESUMO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e competitivo em constante evolução. Da mesma forma, consideramos uma análise mais aprofundada sobre quais motivos levam a realização de um número excessivo de horas extraordinárias no âmbito do Grupo Hospitalar Conceição - GHC. Esta análise é gerada principalmente pela pressão que a Diretoria do GHC sofre por parte dos Conselhos de Administração e Fiscal, nomeados pelo Ministério da Saúde, frente aos elevados números de horas extraordinárias que causam impacto direto na folha de pagamento de pessoal desta Instituição. Assim, neste trabalho, temos como objetivo principal oferecer aos Gestores do GHC de forma consolidada informações que identifiquem as principais causas e motivos para o alto quantitativo de horas extraordinárias realizadas na Instituição. O trabalho será realizado utilizando as informações disponíveis no banco de dados da plataforma do Sistema Administrativo das Gerências de Recursos Humanos, Auditoria e Informática do GHC. Os resultados obtidos através deste estudo subsidiarão os gestores e demais atores envolvidos na tomada de decisão e um maior controle, com a finalidade de cumprimento das metas estabelecidas quanto a redução das horas extraordinárias realizadas no âmbito do GHC.

Palavras-chave: horas extras, saúde, gestão, custo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

GENP – Gerência de Engenharia e Patrimônio

GHC – Grupo Hospitalar Conceição

HNSC – Hospital Nossa Senhora da Conceição

TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2. APRESENTAÇÃO.....	9
2.1 ORGANOGRAMA DO GHC.....	10
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 OBJETIVO GERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
4.1 HORAS EXTRAORDINÁRIAS.....	12
4.2 LEGISLAÇÕES ESPECÍFICAS.....	12
4.2.1 Constituição Federal.....	12
4.2.2 Consolidação das Leis do Trabalho.....	13
4.2.3 Súmula do Tribunal Superior do Trabalho	14
4.3 RESOLUÇÃO DA DIRETORIA DO GHC.....	14
5 METODOLOGIA.....	16
5.1 Etapa Exploratória.....	16
5.2 Etapa Descritiva.....	17
5.3 Etapa Propositiva.....	17
6 CRONOGRAMA.....	18
7 ORÇAMENTO.....	19
8 RESULTADOS ESPERADOS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações atuantes na área da saúde, atualmente, vem enfrentado dificuldades com seus elevados custos operacionais, principalmente nos gastos com recursos humanos e o GHC vem tentando nos últimos anos a redução de custos em diversas áreas, em especial na rubrica de horas extraordinárias. Com frequência os Conselhos de Administração e Fiscal pautam em suas reuniões mensais o tema. Dentro desta linha, a Diretoria do GHC é a responsável direta pela Gestão Institucional, delegando aos gestores nomeados a missão de gerir os recursos disponíveis e seus gastos, inclusive com conseqüente gestão de pessoal.

Neste sentido, torna-se fundamental que a Instituição tenha regras claras para a realização de serviços extraordinários, proporcionando uma igualdade entre a manutenção do atendimento em níveis satisfatórios dos serviços prestados com a redução dos gastos de pessoal conforme as metas pactuadas entre as áreas durante o planejamento anual.

Diversas regras existem na Instituição como por exemplo, a resolução de Diretoria do GHC nº 02/05, datada de 04 de janeiro de 2005, que dispõe sobre procedimentos administrativos na área de pessoal do GHC, e, em observância ao contemplado no Plano de Ação, validado pelo Colegiado de Gestão, visando inibir o ingresso de reclamações trabalhistas, mas em alguns casos vira exceção e acaba por sua vez se perpetuando, passando ser a própria norma, o que contraria as orientações da Diretoria e área de pessoal.

Tendo em mente que existe uma meta pactuada objetivando a diminuição do número de horas extraordinárias realizadas na Instituição, diversos dados foram levantados junto às áreas de Controladoria, Recursos Humanos, Auditoria e Informática. No decorrer deste trabalho, emitiremos comentários sobre os números pesquisados nos sistemas administrativos e áreas pertinentes, que mostraram a redução ano após ano do quantitativo de horas extraordinárias, mas que em determinado momento, por motivos a serem expostos acabaram sendo ultrapassados.

Na fase inicial, a Diretoria emitiu normas internas que deviam ser seguidas, bem como vários ofícios aos seus Gestores imediatos, orientando-os e convocando os mesmos para participar como ator nesta etapa, incluindo proibições, vedações,

concessões e exceções. Além disso, possibilitou meios para que a meta estabelecida seja atendida, como a contratação de pessoal, remanejamento interno, reformulação de rotinas, adaptações físicas, fluxos, aquisição de mobilizado, entre outras.

Certamente, muitas foram as razões apresentadas pelas áreas no intuito de justificar os altos números de horas extraordinárias tais como, ausência de funcionários, doença e afastamento de trabalhadores, conflitos na equipe, desmotivação, entre outros. Por outro lado, o gestor necessita entender e saber como encarar essa situação e administrar tais episódios, mantendo sua equipe focada.

Para tanto, é nesse contexto que a seqüência deste trabalho pretende aprofundar os indicadores que levam ao não cumprimento das metas, com referência às horas extraordinárias.

Considerando a série histórica de horas extras no GHC, em 2011, a maioria das áreas extrapolaram a cota estabelecida pela Diretoria do GHC, apenas o Hospital da Criança Conceição ficou abaixo da cota fixada de 333 horas. A situação final trouxe preocupação para a Diretoria e Conselhos, pois os motivos não foram mais suficientes para justificar o expressivo aumento em 2011 para solicitar a suplementação da Folha de Pagamento para pagar essas horas. Valor aproximado em 2011 nesta rubrica foi de R\$ 8,7 milhões.

Todas as Gerências dos Hospitais tiveram oportunidade de se manifestar em relação a sua situação, no entanto, algumas justificativas foram pertinentes, tais como: acréscimo de trabalho, novas demandas fora do contexto em que atuavam, serviços de urgência para atender a demanda ou a legislação, treinamento de pessoal, implantação de novos programas, readaptações, entre outros. Com todas essas variáveis, em determinado momento, os hospitais até conseguiram diminuir as horas extras, mas não sendo o suficiente para manter o patamar, retornando ao número maior de horas no ano seguinte (em 2010).

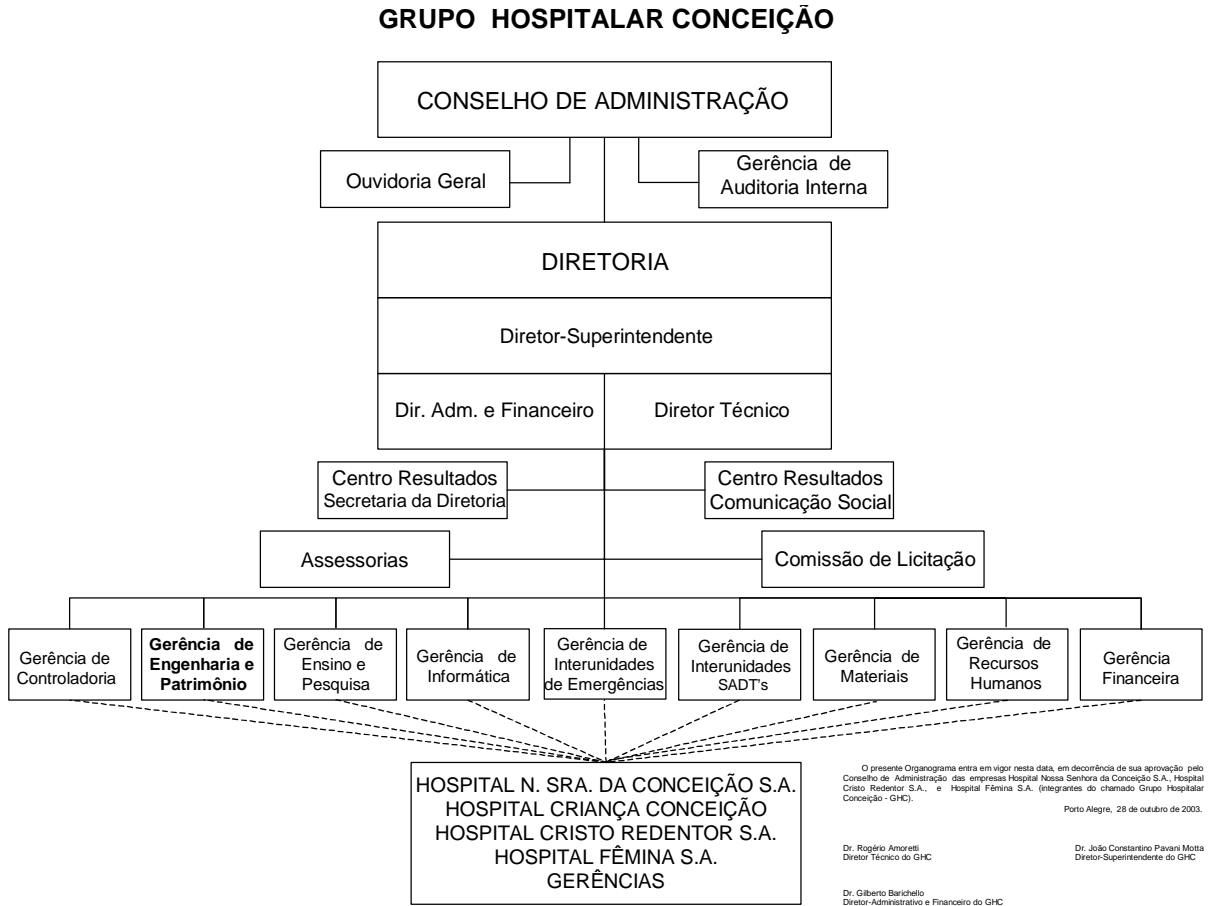
2 APRESENTAÇÃO

O projeto será realizado no âmbito do Grupo Hospitalar Conceição, instituição que possui aproximadamente 8.500 colaboradores distribuídos em quatro unidades hospitalares (Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A., Hospital Cristo Redentor S.A., Hospital Fêmeina S.A. e Hospital Criança Conceição), mais doze postos de Saúde Comunitária, possuindo na sua totalidade cerca de 1500 leitos. O GHC é uma instituição vinculada ao Ministério da Saúde e atua integrado à rede de saúde local e regional e atende principalmente a população de Porto Alegre, região metropolitana e interior do Estado, onde 100% (cem por cento) da prestação de serviços é pública. Localizado no Rio Grande do Sul, na zona norte de Porto Alegre, o GHC é o mais importante prestador de assistência à saúde no campo de atenção primária, secundária e terciária e de alta complexidade, prestando atendimento exclusivo ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Estruturalmente, o GHC é formado por 22 gerências (incluindo a assessoria Jurídica e Comissão de Licitação), dentre elas está a Gerência de Engenharia e Patrimônio – GENP, localizada no pátio interno do Hospital Nossa Senhora da Conceição – HNSC. Atualmente gerenciada pela Eng. Patrícia Flores, tem como sua principal função atender a demanda de obras e reformas na Instituição. Reestruturada a partir de 18 de março de 2003, a GENP, coordena todas as atividades relacionadas com as áreas das engenharias (civil, elétrica, eletrônica, química e mecânica) e arquitetura; administração dos bens imóveis; transporte; e gráfica no âmbito do Grupo Hospitalar Conceição.

Nas áreas de engenharia e arquitetura, além dos profissionais de nível superior e técnicos administrativos, aproximadamente 137 técnicos especializados compõem a Gerência, que atuam nos serviços de obras, reformas e manutenção, tais como: Serralheria; Marcenaria e Carpintaria; Pintura; Elétrica; Hidráulica; Refrigeração; Gasotécnica; Mecânica; Eletrônica; Eletromecânica; Mecânica Fina; Usinagem; Estofaria.

2.1 ORGANOGRAMA DO GHC



Fonte: Gerência de Auditoria do GHC.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Oferecer aos Gestores do GHC de forma consolidada informações que identifiquem as principais causas e motivos para o alto quantitativo de horas extraordinárias realizadas no âmbito do GHC.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Na abordagem deste trabalho, identificamos alguns objetivos específicos, tais como:

- Analisar e efetuar comparativos com períodos anteriores;
- Mensurar as perdas/custos dessa rubrica para a área em questão;
- Subsidiar os gestores do GHC apresentando propostas de melhoria mantendo os níveis de eficiência e eficácia na gestão organizacional

4 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica para a realização deste projeto é uma oportunidade para que possamos aprofundar os conceitos sobre o tema principal deste trabalho. No presente projeto, a fundamentação será apresentada de forma sintética e irá discorrer sobre temas de relevância para a realização do projeto. Em um primeiro momento, serão abordados conceitos de Horas Extraordinárias e após, as legislações específicas em relação a esta temática.

4.1 HORAS EXTRAORDINÁRIAS

Segundo o dicionário jurídico de NUNES (1994), é o tempo suplementar ao horário legal de trabalho (não podendo exceder ao permitido em lei) com a remuneração superior à do horário normal, ou seja, horas extras são aquelas que ultrapassam a jornada normal fixada por lei, convenção coletiva, sentença normativa ou contrato individual de trabalho.

Também pode ser o lapso temporal ou disponibilidade do empregado perante o empregador que ultrapasse a jornada padrão, fixada em regra jurídica ou por cláusula contratual. Àquela não ordinária, fora do comum, excepcional, anormal, rara (DELGADO, 2009).

4.2 LEGISLAÇÕES ESPECÍFICAS

4.2.1 Constituição Federal

Na Constituição Federal de 1988, consagrou-se as horas extras no inciso XVI, art.7º que diz “remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal”. Dessa forma permitiu que o empregado pudesse executar horas extras, mediante o pagamento de 50% a mais do valor da hora normal (BRASIL, 2010).

4.2.2 Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT

SAAD (2008) comenta que a CLT dita a regra geral, onde é cabível para todo empregado, porém, não obrigatório, também cita o art. 59, que declara que a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de duas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante convenção coletiva de trabalho.

Quanto às exceções, segundo ainda o autor acima, comenta no Art. 61 da CLT que, ocorrendo necessidade imperiosa, poderá a duração do trabalho exceder do limite legal ou convencionado, seja para fazer face a motivo de força maior, seja para atender à realização ou conclusão de serviços inadiáveis ou cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto.

Segundo MARTINS (2006 apud SILVA, 2008), registra que se o empregado prestar mais que duas horas extras por dia terá que recebê-las, pois geraria um enriquecimento ilícito do empregador em detrimento ao esforço do empregado, além do que as partes não poderiam voltar ao estado anterior, devolvendo a energia despendida. Trabalhar mais de dez horas por dia diminui a concentração do trabalhador, ele estará mais cansado podendo causar acidente de trabalho.

Em se tratando de Banco de Horas, SAAD (2008) comenta que no art. 59, § 2º da CLT, alterado em 2001, estabelece o chamado Banco de Horas como um acréscimo na jornada.

Já NASCIMENTO (1997), cita que o Tribunal Superior do Trabalho, na Súmula 85, I, esclarece que estes acordos terão validade se forem pactuados de forma escrita. Por outro lado, apesar do limite ser de duas horas diárias, existem ainda intervalos especiais, oriundos de compensação de jornada, (ex.: 12 x 36) como geralmente acontece nos hospitais e setores de vigilância. A jurisprudência tem tolerado a compensação fixa do regime de trabalho de 12 x 36 (doze trabalhadas por 36 de descanso), que sob o prisma do art. 59, § 2º, da CLT é ilegal, mas como a lei ordinária não restringiu, abriu caminho para a negociação coletiva sem os limites estabelecidos. Também a Súmula 376 do TST busca esclarecer que não exime o empregador de pagar todas as horas extras trabalhadas excedentes a duas.

4.2.3 Súmula do Tribunal Superior do Trabalho - TST

Relatamos abaixo, um caso que se em tornou em Súmula pelo Egrégio Tribunal Superior, que envolveu ou tem relação com horas adicionais, como segue:

HORAS EXTRAS. TEMPO DESPENDIDO COM TROCA DE UNIFORME À DISPOSIÇÃO DO EMPREGADOR. SÚMULA Nº 366 DO TST. Esta Corte Superior firmou entendimento de que se configura como tempo à disposição da empresa aquele gasto pelo empregado com a troca de uniforme, lanche e higiene pessoal, destacando que não serão descontadas nem computadas como jornada extraordinária as variações de horário no registro de ponto não excedentes de cinco minutos, observado o limite máximo de dez minutos diários. Se ultrapassado esse limite, será considerada como extra a totalidade que exceder a jornada normal (Súmula nº 366/TST).

Comentário: muitas discussões ainda giram em torno desse assunto de início e fim de turno quando o empregado precisa trocar de uniforme, principalmente, e para refeição. No GHC, o funcionário deve se apresentar no local de trabalho no horário contratado já pronto, uniformizado e com a refeição feita, para render o turno que o aguarda. Conforme informações da área de recursos humanos, o registro de horário que excede os 5 (cinco) minutos antes e depois do início e do fim da jornada são pagas como extras.

4.3 RESOLUÇÃO DA DIRETORIA DO GHC

A Resolução nº 02/05, emitida pela Diretoria do GHC com data de 04 de janeiro de 2005, dispõe sobre procedimentos administrativos na área de pessoal do GHC, e, em observância ao contemplado no Plano de Ação, validado pelo Colegiado de Gestão, visando inibir o ingresso de reclamações trabalhistas, resolvendo vedar o trabalho de empregados do Grupo Hospitalar Conceição, fora do seu turno e/ou escala de trabalho, salvo se existir autorização expressa da respectiva Gerência; Determinou a todos os Gerentes, para, no prazo de até 17 de janeiro de 2005, apresentarem à Diretoria Administrativa e Financeira do GHC, mapa de identificação de todos os empregados ali lotados, que se encontram em cargos e salários diferentes, mas exercendo funções semelhantes, ou em desvio de função; Restringiu o acesso e divulgação de exames de pacientes, em qualquer nível, somente por profissionais do Grupo Hospitalar Conceição no interesse da assistência ao paciente e da Instituição, ressaltando que funcionários que acessarem e divulgarem

indevidamente exames de pacientes, poderão ter seu comportamento apurado por meio de Sindicância e/ou Processo Administrativo Disciplinar, a fim de averiguar o cometimento de falta funcional grave; Vedou qualquer demissão, por acordo administrativo, quando da manifestação, por parte do empregado, de desligar-se do Grupo Hospitalar Conceição e finalmente determinou que a administração do Banco de Horas é de responsabilidade única e exclusiva de cada Gerência e de suas respectivas Chefias, sendo que sua utilização somente se dará mediante compensação (folgas), e em conformidade com as normas e prazos determinados pela Convenção Coletiva de Trabalho vigente.

5 METODOLOGIA

Este trabalho está planejado para realização em três etapas, sendo que na primeira serão coletadas as informações e dados referentes à área de Engenharia e Patrimônio da Instituição, a segunda, onde executaremos uma análise destas informações e finalizando a terceira etapa onde apresentaremos propostas para redução dos índices de horas extraordinárias realizados no GHC. Com relação aos prazos, conforme nosso cronograma, durante o ano de 2012 realizamos a elaboração do projeto, no primeiro semestre de 2013 pretendemos realizar a análise referente a área de Engenharia e Patrimônio e, finalmente, no segundo semestre de 2013 a apresentação para os Gestores da Instituição dos dados coletados e propostas. Na execução do projeto proposto não haverá envolvimento dos funcionários através de entrevistas diretas ou por qualquer outro meio, para tanto não será necessário a aprovação do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa do GHC, apenas as informações colhidas durante a pesquisa nos bancos de dados existentes, de acesso liberado para o pesquisador. A execução do projeto não envolverá custos, pelo contrário, certamente pretende contribuir para uma análise mais aprofundada na rubrica de horas extras.

Neste sentido, o esforço desenvolvido considerou três etapas básicas para alcançar o objetivo proposto, utilizando como metodologia de trabalho a pesquisa bibliográfica de campo com três etapas.

5.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Nesta etapa do trabalho será realizada a coleta das informações e dados referentes à organização, alvo do estudo (Grupo Hospitalar Conceição / Gerência de Engenharia e Patrimônio – GENP), onde será realizada um levantamento documental e análise dos dados existentes. Os dados serão coletados através das informações procedentes do banco de dados do sistema informatizado do GHC, das áreas de pessoal, controladoria e auditoria, especialmente quanto aos números e valores gastos com horas extraordinárias.

5.2 ETAPA DESCRITIVA

Baseada na análise dos dados, onde será elaborado um relatório analítico detalhado, através da elaboração de planilhas com o cruzamento de informações e projeção das seguintes variáveis:

- Quadro de pessoal (idade, sexo);
- Hora/funcionário disponível no período;
- Número de horas extraordinárias realizadas por funcionário e setor;
- Número de horas utilizadas no Banco de Horas da Instituição;
- Absenteísmo;
- Número de horas de treinamento;
- Quadro de pessoal ideal;
- Número de atendimentos.

5.3 ETAPA PROPOSITIVA

Nesta etapa, serão desenvolvidas ações através da discussão e apresentação dos indicadores para a Gestão da Instituição, quais as propostas que possam contribuir para redução dos índices de horas extraordinárias realizados no GHC.

7 ORÇAMENTO

Todo o material empregado foi custeado pelo pesquisador do presente estudo.

Material	Valor em reais
Folhas de ofício A4	10,00
Xerox	8,00
Cartucho para impressora	50,00
Encadernação	12,00
Outros	45,00
Total	125,00

8 RESULTADOS ESPERADOS

A questão que envolve a realização de horas extraordinárias na Instituição é um problema constante por diversos motivos (INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO DA UNISINOS, 2011), gerando doenças ocupacionais como stress, angústia e ansiedade no grupo de colaboradores ativos no GHC.

Acreditamos que através da realização deste trabalho, baseando-se nos dados a serem coletados, seja possível uma análise mais aprofundada dos números e a elaboração de indicadores que venham assessorar a Gestão na tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Grupo Hospitalar Conceição. **Resolução da Diretoria nº 02/05**. Porto Alegre, 2012. Dispõe sobre procedimentos administrativos na área de pessoal do GHC, e, em observância ao contemplado no Plano de Ação, validado pelo Colegiado de Gestão, visando inibir o ingresso de reclamatórias trabalhistas.

_____. BRASIL. Ministério da Saúde. Grupo Hospitalar Conceição. **Sistemas Administrativos**. Porto Alegre, 2012.

_____. Gerência de Auditoria Interna. **Relatório de Auditoria Interna nº 15/2011: horas extras**. Porto Alegre, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 11 ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico Ltda, 2010.

BRASIL. Lei 9.601/98, de 21 janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jan.1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9601.htm>. Acesso em: 09 out. 2012.

BRASIL.Tribunal Superior do Trabalho - TST. **SUM – 85 e 366**. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br>>. Acesso em: 12 set. 2012.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2009.

INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO DA UNISINOS. **Avaliação da Organização do Trabalho nos Hospitais do RS**: um estudo piloto em um hospital geral de alta complexidade na cidade de Porto Alegre. Porto Alegre, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. 23. ed. São Paulo: LTr, 1997.

NUNES, Pedro. **Dicionário de tecnologia jurídica**. 12. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1994.

SAAD, José Eduardo Gabriel. **Consolidação das Leis do Trabalho Comentada**. 41. ed. São Paulo: LTr., 2008.

SILVA, Fernando Henrique Ferreira. **Da fiscalização do trabalho externo no início e no término da jornada de trabalho**. 2008. Monografia (Curso Bacharel em Direito)-Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.